

Integrales Management operationeller Risiken zur Verhinderung wirtschaftskriminellem Verhalten



Hermann Grab

Studium Betriebsökonomie an der Hochschule für Wirtschaft Luzern
Master in Economic Crime Investigation an der Hochschule für Wirtschaft Luzern
Wirtschaftsprüfer an der Akademie für Wirtschaftsprüfung, Zürich

Das menschliche Dasein ist seit jeher Risiken ausgesetzt. Im Volksmund wird unter dem Begriff Risiko meist etwas Negatives, eine Gefahr, ein Verlustgeschäft verstanden. Dieses Empfinden ist nicht immer richtig. Geschäftliche Tätigkeiten beinhalten unterschiedliche Risiken, die jedoch nicht nur einen Verlust erwarten lassen, sondern im Gegenteil auch einen möglichen Gewinn - also eine Chance darstellen. Die Steuerung und die Quantifizierung dieser Risiken ist die Kernaufgabe des Risikomanagements, welches in der Vergangenheit vorwiegend von der Versicherungs- und Bankwirtschaft betrieben wurde. Um einen funktionsfähigen Finanzplatz jederzeit aufrechterhalten zu können, erlassen die Bankenaufsichtsbehörden der führenden Industrienationen in diesem Bereich immer wieder neue regulatorische Bestimmungen.

Derzeit intensiv diskutiert wird die Erweiterung der Basler Eigenkapitalvereinbarung von 1988 (Basel I) mit einer Nachfolgevereinbarung (Basel II), deren Einführung für 2006 geplant ist. Ziel dieser Vereinbarungen ist es, dass Bankinstitute ihre Risiken, aufgeteilt in Markt-, Kredit- und betriebliche (operationelle) Risiken, erfassen und quantifizieren. Aufgrund der gesamthaft errechneten Risikoposition (Risk-Exposure) - nach Berücksichtigung von Diversifikationseffekten - ist die Bank gehalten, entsprechende Eigenmittel zur Abdeckung dieser Risiken zu halten. Basel II im Besonderen strebt ein nicht mehr nach Gesetz pauschal zu haltendes regulatorisches Eigenkapital an, sondern vielmehr eines, das den tatsächlichen Gegebenheiten und ökonomischen Bedürfnissen der jeweiligen Bank entspricht. Nebst der ökonomisch sinnvollen Bestimmung der benötigten Eigenmittel baut das neue 3-Säulen-Konzept von Basel II zusätzlich auf vermehrt aufsichtsrechtliche Überwachungsmöglichkeiten sowie auf eine verbesserte Finanzmarktdisziplin durch erhöhte Transparenz.

Den Knackpunkt der neuen Eigenkapitalvereinbarung für Banken stellt die Identifikation und Quantifizierung der betrieblichen bzw. operationellen Risiken dar. Basel II überlässt es dem Bankinstitut aus zwei möglichen Verfahren zu wählen (Basisindikator-Ansatz, Standardverfahren) oder ein entsprechendes zu entwickeln (internes Messverfahren). Operationelle Risiken treten einerseits beim bewussten Tätigen eines Geschäftes (aktives, inneres Risiko), andererseits auch ohne ein konkretes Tätigwerden (passives, externes Risiko) ein.

Definiert werden die **operationellen Risiken** als mögliche Schäden, die aus einem Fehlverhalten von Menschen, Fehlern in Prozessen oder aufgrund eines externen Ereignisses

(Naturkatastrophen, Delikte, Feuer, Rechtsansprüche, usw.) herrühren. Im Weiteren bewegen sich die Eintrittswahrscheinlichkeiten und die erwarteten Verluste im Gegensatz zu den bekannten Markt- und Kreditrisiken nicht mehr in einer gewissen Bandbreite und können nicht mehr so einfach in einem Währungsbetrag ausgedrückt werden.

Mathematisch gesehen ist eine Abbildung der operationellen Risikowerte in normalverteilten Modellen nicht mehr möglich, so dass nach neuen Ansätzen Ausschau gehalten werden muss. Operationelle Risiken sind meist Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit aber hohem Schadensausmass. Vielfach wird man zur Lösung dieser Quantifizierungsprobleme unter Umständen bei Modellen (Monte-Carlo-Simulation) der Versicherungswirtschaft fündig. Auch die moderne Finanz- und Betriebswirtschaft trägt dem neuen operationellen Risikobewusstsein Rechnung und hat in den letzten Jahren einige Instrumente geschaffen (CAPM, EVA, RAROC). Namentlich die Steuerung des Zusammenspiels zwischen Risiko, Rendite und Kapital wird zum Mittelpunkt der Betrachtung heutiger Unternehmensbewertungen. Die zur Diskussion stehenden Ansätze der neuen Eigenkapitalvereinbarung für Banken sowie die allgemeinen aktuellen finanz- und betriebswirtschaftlichen Modelle stellen die Grundlage für die vorliegende Diplomarbeit dar. Sie wurden eingehend analysiert und schliesslich auf ihre Anwendbarkeit hin für alle Unternehmungen - nicht nur Bankinstitute - überprüft und teilweise neu- bzw. weiterentwickelt.

Die im Rahmen der Semesterarbeit „Unternehmenszusammenbrüche“ getätigten Untersuchungen haben gezeigt, dass Konkurse grosser Unternehmungen zumeist auf strategische Fehler und auf mangelnde Risiko- bzw. Eigenkapitalausstattung zurückzuführen sind. Delikte aus **wirtschaftskriminellem Verhalten** entstehen letztlich erst kurz vor dem Konkurs, indem sich verschiedene Anspruchsgruppen noch einen Vorteil verschaffen möchten. So ist aus kriminalpräventiver Sicht die Verhinderung von Konkursen bzw. mangelnder Kapitalausstattung als oberstes Ziel anzustreben. Als geeignetes Instrument hierzu bietet sich das Risikomanagement verbunden mit einer wertorientierten und nachhaltigen Unternehmensführung an.

Insgesamt bleibt stets zwischen Strategierisiken (Markt-, Finanz- und Kostenrisiken) und operativen Leistungsrisiken (Kern- und Supportrisiken) zu differenzieren, wo letztlich das operative Risikomanagement ansetzt.

Die vorliegende Diplomarbeit erkennt, dass der viel gelobte true-and-fair-view-Ansatz im Rahmen der internationalen Rechnungslegungsvorschriften (US-GAAP, IAS) in jüngster

Vergangenheit vielfach versagt hat. Die gewünschte Transparenz konnte aufgrund der vielen Wahlrechte nicht erreicht werden. Vermehrt sollte das Instrumentarium der stillen Reserven nach OR im Sinne einer ökonomischen Risikokapitalbildung wieder in Betracht gezogen werden. Im Weiteren wird postuliert, dass unter dem Aspekt einer ausreichenden Kapitalausstattung von Unternehmungen die derzeitige Liberierungs- bzw. Sacheinlagenpraxis neu geregelt werden sollte. Eine ausschliessliche Sacheinlage ohne Einbringung von Barmitteln sollte grundsätzlich nicht mehr möglich sein. In diesem Sinne sollte in Zukunft auch vom Konstrukt des „nichteinbezahlten Aktienkapitals“ Abstand genommen werden. Das Eigenkapital als Risikodeckungsmasse sollte wie folgt ökonomisch sinnvoll gestaltet werden: Einbezahltes Grundkapital, gesetzliche Reserven, gesetzliche Zusatzreserven, kalkulierte Risikokosten für erwartete Verluste, Risikokosten für nicht erwartete Verluste, stille Reserven sowie ein allfälliges Nachtragskapital für noch nicht einbezahltes Grundkapital. Nebst der genügenden Kapitalausstattung darf ausserdem der Aspekt der ausreichenden Liquidität nie vernachlässigt werden. Mit dem Begriff der „liquiden Mittel“ ist insbesondere in Krisenzeiten vorsichtig umzugehen. Ein beispielsweise aus Liquiditätsgründen gehaltenes Aktienportfolio kann sich nämlich innert kürzester Zeit halbieren, was uns gegenwärtig viele Beispiele zeigen.

Unter dem Begriff des **Integralen Managements** sollen geeignete betriebswirtschaftliche Instrumente und Ansätze zu einem umfassenden System vereinigt und nutzbar gemacht werden. Die Diplomarbeit zeigt neue Modelle zur ökonomisch sinnvollen Eigenkapitalausstattung und wertorientierten Unternehmensführung auf. Das Integral Cash-Risk-

Exposure-Model (ICREM) veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Betriebsrisiken und deren Unterlegungsmittel, welche zu einem unternehmensadäquaten Satz verzinst werden. Zur Abdeckung der expliziten Risikokosten wird ein Risiko-Deckungskapital (Risk-Exposure-Cash-Capital (RECC)) vorgeschlagen, das durch eine Überkalkulation in den Produktpreisen finanziert werden soll. Den Abschluss bildet schliesslich die Erarbeitung eines integralen risikoadäquaten Unternehmenswert-Steuerungssystems, welches das Risikokapital-Modell in eine wertschaffende Gesamtunternehmensführung integriert. In diesem ganzheitlichen Ansatz werden sämtliche Unternehmensbereiche ausgehend von der Bilanz und Erfolgsrechnung vereinigt. Assets-Risiken, Risiken aus Markterlösen, Human-Capital-Kosten, Prozesskosten sowie der operative Cashflow finden Eingang in diese Modellbetrachtung, wodurch ein unternehmensweites Risiko-Führungsinstrument entsteht. Zur Vervollständigung der Bewältigung operationeller Risiken wird nebst den vorgestellten Modellen zur Selbstragung der Risiken auch die Möglichkeit der Risikoabwälzung auf Dritte (Versicherungslösung) nicht ausser Acht gelassen. Die Arbeit präsentiert eine zeitgemässe theoretische Lösung mittels derivativer Instrumente. So sollte ein Unternehmen beispielsweise am Kapitalmarkt oder bei einer allfälligen Aufsichtsbehörde (Eidgenössische Unternehmenskommission) einen entsprechenden Put für ihr Risiko erwerben können. Ein Anstieg des Risk-Exposure würde dadurch automatisch eine Nachschusspflicht liquider Mittel für die Unternehmung nach sich ziehen, wodurch die Risiken durch die Unternehmung bewusst eingegangen und finanziert würden.